

**EVALUASI KINERJA KARYAWAN PADA DIVISI HR STRATEGIC DENGAN
PENDEKATAN HUMAN RESOURCES SCORECARD
(STUDI KASUS PT. PERTAMINA TRANS KONTINENTAL)**

Nora Veronika Sembiring

Industrial Engineering Department, Faculty of Engineering, Diponegoro University

Jl. Prof. H. Soedarto, SH. Semarang 50239

e-mail: norakembaren@gmail.com

Abstrak

Masalah sumber daya manusia saat ini masih tetap menjadi pusat perhatian dan tumpuan bagi suatu organisasi atau perusahaan untuk dapat bertahan di era globalisasi yang diiringi dengan tingkat persaingan yang semakin ketat. Permasalahan yang dihadapi PT. Pertamina Transkontinental dimana belum terdapatnya sistem pengukuran kinerja yang mampu mendukung peran SDM terhadap strategi perusahaan. Human Resource Scorecard adalah metode yang digunakan untuk mengukur kontribusi SDM dalam kesuksesan strategi perusahaan dan terdiri dari 4 perspektif yaitu perspektif financial, perspektif customer, perspektif internal business process dan perspektif learning and growth. Langkah pertama yaitu mengidentifikasi strategy objectives, program inisiatif, kemudian melakukan penyebaran kuesioner pembobotan dan perhitungan pembobotan dengan metode Analytical Hierarchy Process (AHP). Langkah kedua yaitu melakukan scoring system dan menganalisis hasil dengan metode Traffic Light System. Hasil pengukuran kinerja diperoleh Nilai Index Total 57.2 untuk kinerja keseluruhan Divisi HR Strategic. Berdasarkan Traffic Light System dapat disimpulkan bahwa kinerja belum mencapai performa yang diharapkan karena berada pada kategori kuning yang mengindikasikan secara keseluruhan indikator kinerja belum mencapai target yang telah ditetapkan.

Kata kunci : *Human resource scorecard, AHP, Traffic light system, Pengukuran kinerja*

1. PENDAHULUAN

Perkembangan dunia bisnis sekarang ini mengalami pertumbuhan yang sangat pesat, saat ini Indonesia bersiap untuk memasuki pasar bebas, dimana persaingan menjadi semakin kuat. Pengelolaan karyawan bagi perusahaan merupakan pilihan yang sangat strategis untuk dilakukan, sebab dengan pengelolaan karyawan yang tepat akan terbentuk satuan kerja yang efektif yang dapat meningkatkan kinerja karyawan dan nilai tambah perusahaan tersebut (Suhadi, 2005).

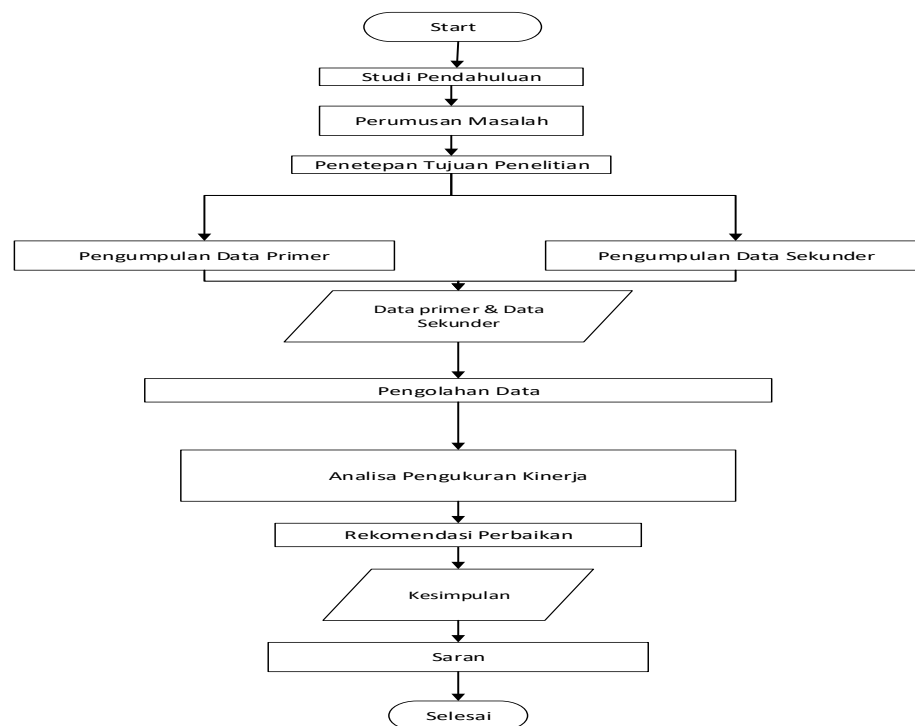
Pengukuran kinerja karyawan tidak hanya berfokus pada *Tangible asset* yang berupa pencapaian target dalam bentuk keuangan. Pengukuran kinerja harus meliputi *intangible asset* (aset tak terwujud) yang berupa karyawan, karena karyawan memiliki peran penting. Oleh sebab itu perlu dilakukan pengukuran kinerja karyawan dengan menggunakan *Human Resources Scorecard (HRSC)*. *HR Scorecard* menjabarkan misi, visi, strategi menjadi aksi sumber daya manusia yang dapat diukur kontribusinya. *HR Scorecard* menjabarkan sesuatu yang tak berwujud (*intangible*) menjadi berwujud (*tangible*) yang akhirnya akan mampu menimbulkan kesadaran mengenai konsekuensi keputusan investasi sumber daya manusia, sehingga investasi tersebut dapat dilakukan secara tepat arah dan tepat jumlah. Melalui metode *Human Resources Scorecard (HRSC)*, maka akan diketahui karakteristik kunci perusahaan untuk kemudian dievaluasi sehingga dapat dilakukan perbaikan-perbaikan yang nantinya dapat membawa perubahan yang positif bagi perusahaan sehingga perusahaan dapat menentukan langkah yang tepat untuk memperbaiki kinerja karyawannya.

PT. Pertamina Trans Kontinental merupakan perusahaan jasa penyediaan dan pengelolaan kapal angkutan serta kapal pendukung industri minyak dan gas yang memiliki cakupan layanan di seluruh Indonesia. Perusahaan dewasa ini mengalami perkembangan yang cukup besar, Divisi HR Strategic memiliki andil yang besar untuk perkembangan perusahaan. PT. Pertamina Trans Kontinental memiliki permasalahan dimana belum terdapatnya sistem pengukuran kinerja yang mampu mendukung peran SDM terhadap strategi perusahaan. Pengukuran Kinerja yang ada pada PT. Pertamina Trans Kontinental masih dilakukan dengan melakukan penilaian dari atasan, penilaian yang dilakukan berdasarkan pendapat pribadi sehingga sulit untuk dijadikan tolak ukur. Target yang telah ditetapkan Divisi HR Strategic dalam mencapai kinerja keseluruhan

adalah 90 % pada periode 2016. Sedangkan pencapaian kinerja pada periode 2016 adalah 57.2 %. Oleh sebab itu dilakukan perhitungan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process (AHP)* serta *Scoring system* didapatkan dari *Key Performance Indikator* dari strategi divisi HR Strategic. Nilai KPI akan dikategorikan berdasarkan kesesuaian yang terdapat pada *Traffic Light System*. Apabila terdapat kategori kritis dan perlu diperbaiki dalam *scoring system* yang didapat melalui KPI maka pihak manajemen dapat segera melakukan perbaikan untuk mencapai sasaran strategis yang telah ditetapkan.

2. METODEOLOGI PENELITIAN

Berikut adalah Flowchart dari metodeologi penelitian



Gambar 1. Metodeologi Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif yaitu penelitian yang menggambarkan sejumlah data yang kemudian dianalisis dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process (AHP)*. Objek penelitian kerja praktek ini dilakukan di PT. Pertamina Trans Kontinental.

3. PEMBAHASAN DAN ANALISIS

Berdasarkan data yang telah diperoleh, maka dilakukan pengolahan data dan analisis dengan menggunakan pendekatan *Human Resource Scorecard*. Ada beberapa tahap pengolahan data yaitu sebagai berikut :

a. Identifikasi Visi dan Misi Divisi HR Strategic

Visi dari PT Pertamina Trans Kontinental adalah: Menjadi Perusahaan Bisnis Pelayaran dan Jasa Maritim Kelas Dunia. Dan misi dari PT Pertamina Trans Kontinental adalah: Melaksanakan Kegiatan Bisnis Perkapalan dan Jasa Maritim yang Berstandar Internasional untuk Menghasilkan Nilai Tambah bagi Perusahaan dengan Mengutamakan Kepuasan Pelanggan dan Pemangku Kepentingan Lainnya. . Sasaran dan terget dari PT Pertamina Trans Kontinental adalah:

- 1) Mencapai tingkat pendapatan diatas Rp. 4,34 Trilyun pada tahun 2019, pertumbuhan rata-rata (CAGR) revenue sebesar 24,14%
- 2) Mencapai tingkat keuntungan bersih diatas Rp. 1 Trilyun pada tahun 2019, atau tingkat pertumbuhan rata-rata (CAGR) laba bersih sebesar 39,37%
- 3) Peningkatan pangsa pasar dengan tambahan armada sebanyak 95 unit sehingga sampai dengan tahun 2019, PTK akan memiliki jumlah armada kurang lebih 122 unit dengan jenis offshore support vessels (AHTS, AHT, PSV, utility), angkutan migas, kapal sarana pelabuhan (harbour tug, launch boat, mooring dan pilot boat) dan kapal pengerukan.
- 4) Menjadi perusahaan pelayaran dan jasa maritime yang memberikankehandalan operasi dan standard layanan tinggi dan profesiional kepada pelanggan dengan target customer satisfaction index 4,2 (skala likert) di 2019
- 5) Menjadi perusahaan yang cost efifensi dengan target biaya operasi maksimum sebesar 70% dari gross revenue dan biaya overhead 14% dari gross revenue.
- 6) Peningkatan daya saing usaha dengan peningkatan kinerja operasi, yaitu mengoptimalkan hari operasi kapal, optimalisasi durasi pelaksanaan dock dan meningkatkan pemasaran kapal dengan target.
- 7) Memprioritaskan aspek Health, Safety, Security and Environment dalam setiap kegiatan untuk yang berkualitas dan berorientasi pada kepuasan pelanggan.

b. Rancangan Human Resource Scorecard

Tabel 1 Pengukuran *Human Resource Scorecard* PT. Pertamina Transkontinental

Perspektif	Bobot	Tujuan Strategis	Bobot	Ukuran Hasil	Bobot	Target Tahun 2016	Real Tahun 2016	% capaian target	Bobot	Indikator Kinerja	Skor	Penilaian
<i>Financial</i>	0.089	Realisasi Biaya Operasi terhadap Anggaran	1.00	Efisiensi biaya operasi HR Strategic	0.089	70%	41.87	59.8%	0.089	≥ 0.089	0.053	Belum mencapai target
										0.089-0.045		
										≤ 0.045		
<i>Internal Business Process</i>	0.606	Human capital readiness	0.571	Critical Position With Successior	0.086	95%	91.67	96.49	0.029	≥ 0.029	0.027	Belum mencapai target
										0.029 - 0.014		
										≤ 0.014		
				Occupied position organization	0.086	95%	93.33	98.24	0.029	≥ 0.029	0.028	Belum mencapai target
										0.029 - 0.014		
										≤ 0.014		

Tabel 1. Pengukuran *Human Resource Scorecard* PT. Pertamina Transkontinental (Lanjutan)

Perspektif	Bobot	Tujuan Strategis	Bobot	Ukuran Hasil	Bobot	Target Tahun 2016	Real Tahun 2016	% capaian target	Bobot	Indikator Kinerja	Skor	Penilaian
				Program peningkatan kapasitas & kapabilitas SDM	0.086	100%	100	100	0.029	<div style="background-color: green; padding: 2px;">≥ 0.029</div> <div style="background-color: yellow; padding: 2px;">$0.029 - 0.014$</div> <div style="background-color: red; padding: 2px;">≤ 0.014</div>	0.29	Telah mencapai target
				Learning Index	0.086	90%	43	47.7	0.029	<div style="background-color: green; padding: 2px;">≥ 0.029</div> <div style="background-color: yellow; padding: 2px;">$0.029 - 0.014$</div>	0.13	Jauh dibawah target

Tabel 1. Pengukuran *Human Resource Scorecard* PT. Pertamina Transkontinental (Lanjutan)

		Tindak lanjut temuan audit internal & eksternal	0.143	Tindak lanjut temuan audit internal & eksternal	1	100%	90	90	0.086	≥ 0.086 $0.086 - 0.043$ ≤ 0.043	0.077	Belum mencapai target
		Enterprise Risk Management	0.143	Pengelolaan Risiko	1	100%	100	100	0.086	≥ 0.086 $0.086 - 0.043$ ≤ 0.043	0.086	Telah mencapai target
		Strategic Initiatives/out of the box	0.143	Pencapaian progress initiatives 2016	1	100%	90.6	90.6	0.086	≥ 0.086 $0.086 - 0.043$ ≤ 0.043	0.077	Belum mencapai target
<i>Customer</i>	0.184	Internal Customer Satisfaction	0.25	Kepuasan Karyawan	1	Skala likert :4	1.9	47.5	0.046	≥ 0.046 $0.046 - 0.023$ ≤ 0.023	0.021	jauh target dibawah target
		Survey Employee Engagement	0.75	Tingkat terkaitan pekerja	1	84%	80	95.23	0.138	≥ 0.138 $0.138 - 0.069$ ≤ 0.069	0.131	Belum mencapai target

Tabel 1. Pengukuran *Human Resource Scorecard* PT. Pertamina Transkontinental (Lanjutan)

<i>learning and growth</i>	0.12 1	HSSE Excellence	0.75	TRIR PTK	0.045	Ratio : 0.68	0.996	100	0.004	<div style="background-color: green; color: black; padding: 2px;">≥ 0.004</div> <div style="background-color: yellow; color: black; padding: 2px;">0.004-0.003</div> <div style="background-color: red; color: black; padding: 2px;">≤ 0.003</div>	0.004	Telah mencapai target
				Pelatihan HSSE Crew & CIP Value Creation	0.045	100%	100	100	0.004	<div style="background-color: green; color: black; padding: 2px;">≥ 0.004</div> <div style="background-color: yellow; color: black; padding: 2px;">0.004-0.003</div> <div style="background-color: red; color: black; padding: 2px;">≤ 0.003</div>	0.004	Telah mencapai target
		Knowledge Asset Capitalization & CIP Value Creation	0.25	Knowledge Sharing	1	jumlah asset : 4	4	100	0.03	<div style="background-color: green; color: black; padding: 2px;">≥ 0.03</div> <div style="background-color: yellow; color: black; padding: 2px;">0.03-0.015</div> <div style="background-color: red; color: black; padding: 2px;">≤ 0.015</div>	0.03	Telah mencapai target

c. Analisa Hasil Pengukuran Kinerja

Setelah dilakukan perhitungan kinerja karyawan dengan pendekatan *Human Resource Scorecard* maka nilai kinerja Divisi HR Strategic PT Pertamina Trans Kontinental dalam setiap perspektif adalah:

Tabel 2. Hasil Pengukuran Kinerja Divisi HR Strategic PT. Pertamina Transkontinental

Perspektif	Skor
Financial	5.3%
Internal Business Process	33 %
Customer	15.2%
learning and growth	3.8%
Total	57,2%

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa kinerja Divisi HR Strategic adalah sebesar 57.2%.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan pengolahan data pada bab sebelumnya, berikut adalah beberapa kesimpulan yang didapatkan:

1. Dengan mengukur kinerja menggunakan metode *HR Scorecard* diperoleh 9 program inisiatif yang meliputi 1 program inisiatif untuk perspektif *financial*, 2 program inisiatif untuk perspektif *customer*, 4 program inisiatif untuk perspektif *internal business process*, 2 program inisiatif untuk perspektif *learning and growth*. Program inisiatif tersebut dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja HR Strategic di PT. Pertamina Transkontinental secara keseluruhan serta dapat dijadikan sebagai acuan untuk mengambil tindakan perbaikan terhadap target program inisiatif yang belum tercapai.
2. Dari perhitungan keseluruhan kinerja karyawan secara kualitatif, didapatkan hasil bahwa Divisi HR Strategic memperoleh nilai sebesar 57.2%. Ini diartikan bahwa kinerja Divisi HR Strategic masih dalam tahap belum memenuhi target perusahaan.
3. Rekomendasi perbaikan yang akan diberikan untuk 2 program inisiatif yang termasuk dalam kategori merah adalah dengan mengefektifkan pelaksanaan pelatihan sesuai jadwal di tahun 2017, dilakukan perhatian serta perbaikan untuk

kinerja tahun 2017 dan dibuatkan langkah untuk peningkatan performance untuk pencapaian tingkat kepuasan kinerja. Rekomendasi perbaikan untuk 5 program inisiatif yang masuk dalam kategori kuning adalah dengan pengukuran anggaran biaya dengan lebih efektif sesuai dengan ketetapan pada periode tersebut, melakukan rekrutmen baik internal maupun eksternal posting serta melaksanakan pelatihan teknis untuk peningkatan kompetensi pekerja, melaksanakan pelatihan teknis, melaksanakan tindak lanjut yang menjadi temuan fungsi dan melakukan peningkatan produktivitas pekerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Becker, B. E. (2009). *The HR Scorecard: Mengaitkan Manusia, Strategi Dan Kinerja*. Jakarta: Erlanga.
- Huselid, M. (2003). *New HR Metric Scoring on The Business Scorecard*. Organizational Dynamics.
- Jaaskelainen, A. (2009). Identifying a suitable approach for measuring and managing public service productivity. *electronic jurnal of knowledge management*(7), 447-458.
- Mangkunegara, A. (2014). Dalam *Evaluasi Kinerja SDM* (hal. 21). Bandung: PT. Refika Aditama.
- Mardatillah, Y. I. (2013). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia, Vol. 1*.
- Moeheriono. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Rusindiyanto. (2009). *Analisis Kinerja Sumber Daya Manusia dengan metode Human Resource, Vol. 9*.
- Saaty, T. (2008). Decision making with the analytic hierarchy process. *11*(1).
- Suhadi, M. (2005). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PD BPD Bank Pasar Klaten. *Ekonomi & Perbankan PROBANK*, vol.11 No. 1.
- Suryadi. (1998). *Sistem pendukung keputusan suatu wacana struktural idealisasi & implentasi konsep pengambilan keputusan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Teguh Sulistiyani, A. (2003). Dalam *Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep Teori Dan Pengembangan Dalam Konteks Organisasi Public* (hal. 223). Yogyakarta: Graha Ilmu.